

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua berisi penjabaran konsep dan dasar-dasar teori yang digunakan untuk masing-masing variabel yang digunakan pada penelitian ini. Tinjauan pustaka terdiri dari *employee wellbeing*, *person job fit*, *psychological empowerment*, dan *inclusive leadership*,

Bab ini juga berisi hipotesis penelitian yang menjadi fokus pada penelitian ini. Selanjutnya pada akhir bab akan disajikan kerangka penelitian atau kerangka pikir untuk mempermudah pemahaman tentang hubungan antar variabel.

A. *Employee wellbeing*

1. *Pengertian Employee Wellbeing*

Kepuasan identik dengan kesenangan, kebahagiaan, keceriaan, kegembiraan, dan keriang. Horn dalam Choi et al (2017) menyatakan karyawan yang sejahtera akan mengalami kepuasan serta perasaan bahagia.

Menurut KBBI kepuasan mengacu pada perasaan bahagia, lega, gembira, puas dan senang karena telah terpenuhi hasratnya. Perasaan puas akan menimbulkan perasaan yang nyaman, tentram, damai, senang dan bahagia. Kesejahteraan sendiri merujuk pada kesenangan dan keadaan emosi yang positif yang dihasilkan dari pengalaman seseorang.

Employee wellbeing pertama kali dicetuskan oleh Locke dalam Choi et al (2017) mengacu pada kesenangan atau keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Menurut pandangan Diener dalam Choi (2017) Kesejahteraan dikonsepsikan sebagai konsep yang dibangun secara global dan dioperasikan dengan memasukan kepuasan kerja karyawan, kepuasan keluarga dan kesejahteraan fisik maupun kesejahteraan secara psikologis.

Bakker dan Oerlemans dalam Choi et al (2017) menyatakan karyawan akan memiliki tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi jika mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih sering mengalami emosi positif dalam proses kerja. Menurut Hasibuan (2016), dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *employee wellbeing* adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan, agar produktivitas kerjanya meningkat.

Menurut Peng & Chen (2018), *employee wellbeing* dianggap sebagai evaluasi kognitif dan emosional individu sebagai hasil dari pengalamannya terkait dengan pekerjaan atau spiritual di tempat kerja. Warr dalam Choi et al (2017) menyebutkan *employee wellbeing* adalah kesadaran psikologis, harga diri dan potensi mereka dalam pekerjaan yang terwujud dalam bentuk perasaan pribadi, motivasi, dan sikap terhadap kehidupan. .

Definisi lain *employee wellbeing* menurut UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan adalah sebagai suatu pemenuhan kebutuhan atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan

sehat. Sedangkan Chen dan Jin (2018) menganggap *employee wellbeing* sebagai evaluasi keseluruhan atas kualitas kerja dari realisasi nilai dan potensinya dalam proses kerja. Perspektif ini berfokus pada persepsi individu tentang signifikansi pekerjaan, tantangan kerja, pengembangan potensi, dan realisasi nilai.

Menurut Panggabean (2017:96) *employee wellbeing* juga dikenal dengan benefit yang mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada karyawan. Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2019), dikatakan bahwa benefit adalah semua pembayaran keuangan tidak langsung yang diterima seseorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaannya.

Cartwright dan Holmes dalam Choi et al (2017) mengambil dua pendekatan untuk memahami *employee wellbeing* yaitu, positif dan negatif. Pendekatan negatif didedikasikan untuk kelelahan dan stres kerja sedangkan pendekatan positif menafsirkan kesejahteraan sebagai keadaan afektif yang terdiri dari dua dimensi yaitu, kesenangan dan tingkat gairah. Oleh karena itu, kesejahteraan afektif telah dirujuk sebagai kesejahteraan umum. Beberapa penelitian menggunakan kesejahteraan afektif untuk mengukur kesejahteraan secara umum (Horn et al dalam Choi et al, 2017). Mengikuti garis penelitian tersebut, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kesejahteraan positif dan berfokus pada kesejahteraan afektif sebagai kesejahteraan umum.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee wellbeing* adalah balas jasa pelengkap yang diberikan kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhan, baik yang bersifat jasmaniah maupun rohaniyah.

2. Dimensi *Employee Wellbeing*

Menurut Cartwright dan Holmes dalam Choi et al (2017) *employee wellbeing* terdiri dari dua dimensi yaitu:

a. Dimensi kesenangan

Dimensi kesenangan menekankan bahwa manusia bekerja dan seharusnya bekerja menurut prinsip kesenangan.

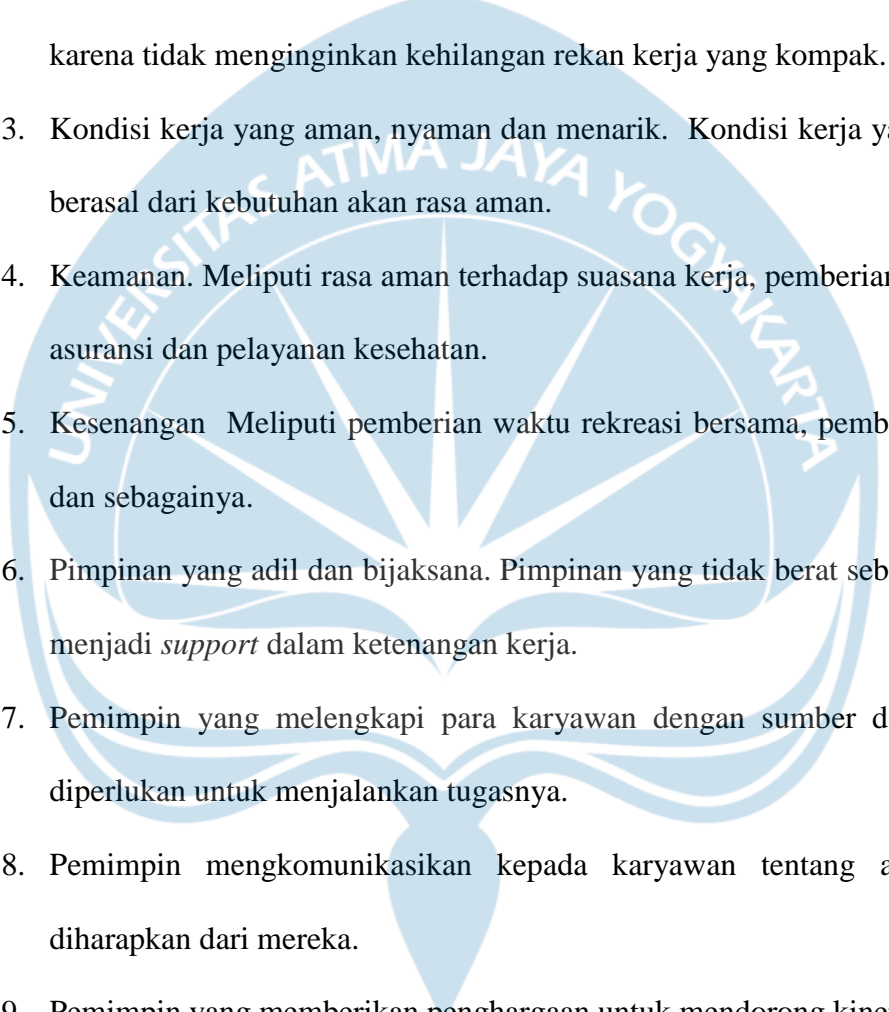
b. Dimensi gairah positif

Gairah positif diartikan sebagai antusiasme dalam menjalani segala aktivitas. Individu dengan karakter ini tampil sebagai pribadi yang enerjik, gembira, penuh semangat, dan aktif.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Wellbeing*

Danna dan Griffin dalam Choi et al (2017) pada penelitiannya menyebutkan jika kecemasan dan frustrasi merupakan faktor yang mempengaruhi psikologis, sementara tekanan darah dan kondisi jantung dianggap sebagai faktor fisiologis.

Menurut Enny (2019) dalam buku *manajemen sumber daya manusia*, faktor-faktor yang mempengaruhi *employee wellbeing* adalah sebagai berikut:

- 
1. Gaji dan upah yang baik. Gaji dapat digunakan untuk kebutuhan psikologis dan sosial.
 2. Rekan kerja yang kompak. Hal ini merupakan cermin dari kebutuhan sosial. Seorang karyawan mungkin keberatan untuk dipromosikan hanya karena tidak menginginkan kehilangan rekan kerja yang kompak.
 3. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik. Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman.
 4. Keamanan. Meliputi rasa aman terhadap suasana kerja, pemberian jaminan asuransi dan pelayanan kesehatan.
 5. Kesenangan Meliputi pemberian waktu rekreasi bersama, pemberian cuti dan sebagainya.
 6. Pimpinan yang adil dan bijaksana. Pimpinan yang tidak berat sebelah akan menjadi *support* dalam ketenangan kerja.
 7. Pemimpin yang melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
 8. Pemimpin mengkomunikasikan kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
 9. Pemimpin yang memberikan penghargaan untuk mendorong kinerja.

B. *Person Job Fit* (kecocokan orang dengan pekerjaan)

Person job fit atau kecocokan kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan didefinisikan sebagai kompatibilitas antara individu dan pekerjaan atau tugas yang mereka lakukan di tempat kerja. Definisi ini mencakup kompatibilitas

(kemampuan) berdasarkan kebutuhan karyawan dan perlengkapan pekerjaan yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut, serta tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan untuk memenuhi permintaan tersebut (Cable dan DeRue, 2018).

1. Pengertian *Person Job Fit*

Menurut Scroggins (2018) *person job fit* merupakan konsep diri dalam pekerjaan yang sesuai. Dalam hal ini, karyawan cenderung menyesuaikan diri agar sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang terkait dengan kecocokan yang dirasakan (*person job fit*). Holland dalam penelitiannya menyatakan ketika kepribadian dan pekerjaan sangat cocok maka akan memunculkan kepuasan dalam diri karyawan meningkat. Contoh, orang yang realistis berada dalam situasi yang realistis lebih sesuai dari pada orang yang realistis berada dalam situasi yang konvensional (Robbins dan Judge, 2018 : 171).

Person job fit diartikan sebagai cocoknya kemampuan individu dengan tuntutan dari sebuah pekerjaan (Edwards dalam Choi et al, 2017). *Person job fit* didefinisikan sebagai kompatibilitas antara individu dan pekerjaan atau tugas yang mereka lakukan di tempat kerja. *Person job fit* dikaji dengan menetapkan pekerjaan yang dibutuhkan sesuai dengan analisis pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pihak yang berwenang dalam organisasi sehingga bakat, pengetahuan dan kemampuan pekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Berdasarkan psikologi interaksional, premis yang mendasari *person*

job fit ketika karakteristik pribadi dan pekerjaan bersama menentukan hasil individual (Farzaneh et al, 2018).

Kristof-Brown dalam Choi et al (2017) menjelaskan *person job fit* diartikan sebagai kesesuaian antara individu dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang dilakukan di tempat kerja. Definisi ini mencakup kesesuaian berdasarkan kebutuhan karyawan dan perlengkapan kerja yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut, serta tuntutan pekerjaan dan keterampilan karyawan untuk memenuhi permintaan tersebut.

C. *Psychological Empowerment* (pemberdayaan psikologis)

Pemberdayaan dipandang sebagai proses mekanisme dimana individu, organisasi dan masyarakat memperoleh kesejahteraan hidup. Pemberdayaan dimungkinkan termasuk dalam proses organisasi dan struktur yang meningkatkan partisipasi anggota dan meningkatkan efektivitas organisasi untuk pencapaian tujuan (Rappaport & Seidman, 2020).

1. Pengertian *Psychological Empowerment*

Teori *psychological empowerment* atau pemberdayaan psikologis pertama kali dikemukakan oleh Conger & Kanungo dalam Rantika dan Yustina (2017), yang diartikan sebagai proses perbaikan *self efficacy* anggota dalam organisasi dengan mengidentifikasi dan menghilangkan situasi yang menyebabkan ketidakberdayaan melalui praktik formal maupun teknik informal. Adapun *self efficacy* merupakan persepsi individu tentang dirinya,

tentang kemampuan untuk mengatur dirinya sendiri dalam memutuskan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan dan kinerja yang diinginkan.

Menurut Thomas & Velthouse dalam Rantika dan Yustina (2017), pemberdayaan psikologis memiliki empat dimensi kognitif yaitu, dampak, kompetensi, makna, dan penentuan nasib sendiri. Dampak terkait dengan pengaruh yang diberikan oleh karyawan pada diri mereka sendiri di tempat kerja mereka. Kompetensi adalah kemampuan orang untuk melakukan tugas tertentu dengan keahlian dan keterampilan yang mereka miliki. Makna dinilai sebagai hubungan antara nilai tugas dengan tujuan masing-masing ide atau standar karyawan dan penentuan nasib sendiri adalah keyakinan pada kebebasan atau otonomi tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri. .

Selanjutnya Conger & Kanungo dalam Rantika dan Yustina (2017) menjelaskan bahwa pemberdayaan adalah proses yang mempengaruhi inisiasi bawahan dan ketekunan dalam perilaku mereka. Pemberdayaan psikologis juga dapat memberikan motivasi kepada bawahan untuk membuat mereka gigih dalam memecahkan masalah organisasi.

Sedangkan Quinn & Spreitzer dalam Rantika dan Yustina (2017) berpendapat bahwa karyawan yang diberdayakan akan menganggap pekerjaan mereka sebagai bagian penting dari hidup mereka dan menunjukkan keseriusan terhadap apa yang mereka lakukan. Moye dan Henkin dalam Dekhordi (2019) menambahkan bahwa pemberdayaan karyawan penting dikarenakan merupakan suatu metode yang dapat meningkatkan kemampuan

dalam pengambilan keputusan secara mandiri kemudian dapat digunakan untuk memberikan kekuatan dan motivasi kepada karyawan.

2. Dimensi *Psychological Empowerment*

Spreitzer (1995) dalam Rantika dan Yustina (2017) pada penelitiannya merumuskan empat dimensi penting yang membentuk konstruksi *psychological empowerment* yaitu :

- a. Pemaknaan (*Meaning*) adalah perasaan yang dialami seseorang ketika sudah berhasil memahami pekerjaan dan aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pada dimensi ini seseorang akan menghargai dan memahami arti dan nilai tujuan pekerjaannya sesuai dengan idealisme dan standar yang telah ditetapkan secara pribadi oleh dirinya sendiri.
- b. Kompetensi (*Competence*) merupakan rasa percaya seseorang terhadap kemampuan diri sendiri untuk melakukan suatu pekerjaan dengan menggunakan keahlian yang di miliki. Kompetensi dapat dianalogikan sebagai keyakinan karyawan, penguasaan pribadi atau usaha untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang menjadi ekspektasinya.
- c. Determinasi diri (*Self-determination*) merupakan keadaan ketika seseorang merasa memiliki kontrol terhadap pilihan dalam memulai dan mengatur pekerjaannya sendiri. Dimensi ini mengarah kepada refleksi dari otonomi individu dalam perilakunya untuk memulai, melanjutkan pekerjaan dan menjalani proses kerja. Determinasi diri dalam pekerjaan dapat dilihat ketika membuat keputusan sendiri mengenai metode kerja

yang akan digunakan, kecepatan kerja, dan berbagai usaha yang akan dilakukan.

- d. Pengaruh (*Impact*) merupakan tingkatan dimana seseorang dapat memberikan pengaruh dalam hal strategi, administrasi, atau pengoperasian hasil kerja di perusahaan.

D. Inclusive Leadership

Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan di dalam diri seseorang untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain. Robbins dan Judge (2018), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Teori klasik mengenai kepemimpinan yang dikenal sebagai bentuk dari karakteristik seorang pemimpin dimulai dari *trait theory*.

Menurut Robbins dan Judge (2018), *Trait theory* merupakan teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin menunjukkan sifat-sifat bawaan seseorang sesuai dengan karakteristik yang disebutkan didalam teori tersebut dan hal inilah yang dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Seiring perkembangan teori kepemimpinan, teori-teori baru pun muncul sebagai bagian dari usaha untuk mengkarakteristikan kepemimpinan itu sendiri.

Teori kepemimpinan kemudian memperkenalkan *behavioral theories* dengan tujuan untuk menentukan parameter kepemimpinan. Menurut Robbins dan

Judge (2018), *Behavioral theories* merupakan teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Teori ini menyuarakan bahwa kita dapat melatih orang untuk menjadi pemimpin.

Perkembangan teori kepemimpinan berikutnya diikuti dengan kemunculan *contingency theory*. *Contingency theories* merupakan teori yang dikembangkan oleh Fiedler dan dikenal sebagai “The Fiedler Model”. Menurut Robbins dan Judge (2018), teori ini menjelaskan bahwa kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan sejauh mana situasi memberikan kontrol dan pengaruh kepada pemimpin.

Teori kepemimpinan selanjutnya adalah *contemporary theory of leadership*. Robbins dan Judge (2018), mengungkapkan bahwa teori kontemporer dibangun atas fondasi yang baru untuk menemukan cara unik para pemimpin muncul, mempengaruhi, dan membimbing karyawan dan organisasi mereka. Teori ini memunculkan beberapa konsep terkemuka saat ini dan mencari aspek-aspek keseluruhan dari teori kepemimpinan. Konsep-konsep dari teori kepemimpinan kontemporer terdiri dari *leader-member exchange (LMX) theory*, *charismatic leadership*, *transactional and transformational leadership* dan *inclusive leadership*.

Jadi, berdasarkan ulasan teori diatas dapat disimpulkan bahwa *inclusive leadership* merupakan teori turunan dari teori kepemimpinan kontemporer.

1. Pengertian *Inclusive Leadership*

Menurut Nembhard dan Edmondson dalam Choi et al (2017) *inclusive leadership* adalah kepemimpinan yang mengacu pada para pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, aksesibilitas dan ketersediaan dalam interaksi mereka dengan pengikut. Nembhard dan Edmondson menyatakan bahwa *inclusive leadership* membentuk situasi dimana suara benar-benar dihargai. Mereka percaya bahwa *inclusive leadership* adalah gaya kepemimpinan di mana para pemimpin bersedia mendengarkan pendapat karyawan, mendorong dan menghargai upaya mereka.

Teori *Inclusive leadership* oleh Edwin Hollander dalam Choi et al (2017) mendeskripsikan bagaimana pemimpin terikat dengan pengikut melalui kesamaan dan tujuan dalam diri mereka. Hollander (1958) percaya bahwa para pemimpin menerima kepercayaan dari pengikut ketika mereka terikat atas visi bersama (Choi et al, 2017). Hollander dalam Choi et al (2017) menyatakan bahwa *inclusive leadership* merupakan cara kepemimpinan yang efektif yang pada dasarnya terletak dalam kemampuan pemimpin untuk menghormati dan memahami bawahannya serta memberi perhatian pada kebutuhan mereka, sehingga organisasi dan karyawan dapat berbagi tujuan dan pencapaian yang sama dalam memperoleh hasil yang sama-sama menguntungkan.

Selanjutnya Carmeli dan Reiter (2017), menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif adalah bentuk khusus dari kepemimpinan "relasional". Sedangkan menurut Zhu dalam Choi et al (2017) *inclusive leadership* terarah, terkoordinasi, dan didorong oleh inklusivitas keterbukaan,

demokrasi, dan humanisme. Proses dan upaya anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi diwujudkan dalam empat aspek: keterbukaan, demokrasi, humanisme, dan keadilan.

Penelitian Li (2018) mengusulkan tiga hal yang mewakili perilaku *inclusive leadership* dari perspektif generasi baru manajemen karyawan yaitu, pemberdayaan yang seimbang, manajemen *mobile*, dan progresif inovasi guna menyeimbangkan dan mengintegrasikan pengelolaan normatif dan fleksibel manajemen organisasi, keseimbangan dinamis dan pembangunan inklusif.

Terakhir, Yao et al. (2018) mengemukakan model inklusif empat derajat kepemimpinan diartikan dengan efektivitas perilaku *inclusive leadership* yang tercermin dalam keterbukaan, afinitas, toleransi, dan dukungannya.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak bisa dilakukan apabila tidak ada dasar dari penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya dapat menjadi gambaran tentang hasil penelitian yang sudah dilakukan mengenai variabel yang berkaitan pada penelitian yang dilakukan. Maka dari itu, berikut ini merupakan pemaparan mengenai penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Inclusive leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit</i> (Suk Bong Choi, Thi Bich Hanh Tran, Seung Wang Kang, 2017)	1. <i>Inclusive leadership</i> 2. <i>Employee Well-Being</i> 3. <i>Person-Job Fit</i>	Subjek Penelitian : 207 karyawan dari 5 perusahaan telekomunikasi di Vietnam Alat analisis : SEM	<ul style="list-style-type: none"> - <i>inclusive leadership</i> secara positif berpengaruh dengan <i>employee wellbeing</i> dan perilaku inovatif, dan <i>person-job fit</i> - <i>person job fit</i> memainkan peran mediasi antara <i>inclusive leadership</i> dan perilaku inovatif - <i>person job fit</i> memainkan peran mediasi antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>employee wellbeing</i>
2	<i>The Effect of Inclusive leadership on Employee Well-Being</i> (Chen Lin, 2020)	1. <i>Inclusive leadership</i> 2. <i>Employee wellbeing</i>	Subjek Penelitian : 130 karyawan Bank Alat analisis : Regresi bertingkat	ada efek yang signifikan antara kepemimpinan terhadap <i>employee wellbeing</i> .
3	<i>Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature</i> (Karen Danna, Ricky W. Griffin, 1999)	1. <i>Health</i> 2. <i>Wellbeing</i>	Subjek Penelitian : Alat analisis : Regresi bertingkat	Semua variable memiliki korelasi terhadap <i>wellbeing</i>

LANJUTAN				
4	<p><i>Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia</i></p> <p>(Siti Norasyikin Abdul Hamid & Khulida Kirana Yahya, 2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>person-job fit</i> 2. <i>person-organization fit</i> 3. <i>employees' work engagement</i> 	<p>Subjek Penelitian : karyawan semikonduktor</p> <p>Alat analisis : regresi bertingkat</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada hubungan yang signifikan antara Job fit-person dengan keterlibatan karyawan. 2. Ada pengaruh yang signifikan antara person-organization fit terhadap keterlibatan kerja.
5	<p><i>Effects Of Ethical Leadership On Employee Well-Being: The Mediating Role Of Psychological Empowerment</i></p> <p>(Shania Dwi Rantika & Andi Ina Yustina, 2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Ethical leadership</i> 2. <i>Employee wellbeing</i> 3. <i>Psychological empowerment</i> 	<p>Subjek Penelitian : 219 akuntan publik</p> <p>Alat analisis : SEM-PLS</p>	<p>Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap <i>employee wellbeing</i> (dalam 3 konteks yang diteliti)</p>
6	<p><i>Inclusive leadership And Innovative Work Behavior: The Role Of Psychological Empowerment</i></p> <p>(Basharat Javed, Iqra Abdullah, Muhammad Adel Zaffar, Adnan ul Haque, Ume Rubab, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Inclusive leadership</i> 2. <i>Innovative Work Behavior</i> 3. <i>Psychological empowerment</i> 	<p>Subjek Penelitian : karyawan TI & kargo</p> <p>Alat analisis : regresi bertingkat</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap IWB 2. <i>Psychological empowerment</i> memainkan peran mediasi antara <i>inclusive leadership</i> dan IWB

F. Hipotesis

Beberapa faktor diketahui menjadi penentu *employee wellbeing*. Faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung, salah satunya adalah *inclusive leadership*. Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan yang berbeda dan dampaknya terhadap *employee wellbeing*. Tujuan dari kepemimpinan antara lain adalah untuk memotivasi karyawan dan mencapai goal atau tujuan. Seperti yang telah dijabarkan dalam definisi ini, keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan untuk berbicara dan mendiskusikan ide-ide karyawan adalah tiga aspek penguat *inclusive leadership* (Carmeli et dalam Choi et al, 2017) ketiga aspek *inclusive leadership* tidak hanya mencerminkan perhatian dari pemimpin terhadap pengikut, tetapi juga memungkinkan pemimpin yang inklusif untuk mengomunikasikan harapan yang diinginkan dengan pengikut secara efektif. Dengan kata lain, pemimpin inklusif terbuka, bersedia mendengarkan karyawan dan mendiskusikan cara-cara baru untuk mencapai tujuan kerja dan memperhatikan peluang baru. Penelitian Carmeli et al dalam Choi et al. (2017) mengatakan karakteristik ini juga memungkinkan mereka untuk membina hubungan berkualitas tinggi dengan karyawan. Didasarkan dengan perilaku tersebut, maka dapat memupuk rasa aman bagi karyawan untuk bersuara dan menyalurkan aspirasi mereka dan oleh sebab itu *inclusive leadership* berkontribusi terhadap *employee wellbeing*. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee wellbeing*.

Kristof-Brown et al. dalam Choi et al (2017) mengatakan *person job fit* terjadi ketika seseorang memiliki kemampuan yang cukup untuk melakukan suatu pekerjaan. Edwards dalam Choi et al (2017) membagi *person job fit* menjadi dua tipe dasar. Salah satunya adalah tuntutan kemampuan yang sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan selanjutnya kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Beberapa penelitian telah meneliti pengaruh yang berbeda dari setiap sub jenis *person job fit* pada studi mereka (Ying, 2019). Lainnya memperlakukan *person job fit* sebagai satu konstruksi yang menampilkan karakteristik kedua sub jenis (Mulki et al dalam Choi et al, 2017). Peneliti lain menjelaskan *inclusive leadership* terkait dengan kesesuaian orang pekerjaan dalam tiga cara. Pertama, keterbukaan pemimpin yang inklusif untuk mendiskusikan masalah dengan karyawan dapat mengurangi ketidakpastian dan ambiguitas karyawan dalam peran kerja (Thomas dan Lankau dalam Choi et al, 2017), dengan demikian meningkatkan kemampuan mereka untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Kedua, *inclusive leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung yang mendorong optimisme dan keyakinan karyawan bahwa mereka memiliki kemampuan yang sesuai untuk memenuhi persyaratan pekerjaan dan tugas-tugas mereka (Tims et al dalam Choi et al, 2017). Terakhir, dengan menunjukkan dukungan yang konstan kepada karyawan (Hollander dalam Choi et al, 2017). Berdasarkan hal tersebut di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H2: *Inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *person job fit*

Thomas dan Velthouse (1990) dalam Rantika dan yustina (2017) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah konsep yang terdiri dari empat kognitif yaitu, Makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri dan dampak. Spreitzer (1995) dalam Rantika dan Yustina (2017) lebih lanjut menegaskan konsep ini dan mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai suatu bentuk motivasi intrinsik yang mencerminkan orientasi, rasa proaktif dan kontrol atas pekerjaan yang dimanifestasikan dalam empat kognisi: makna, kompetensi, penentuan nasib diri dan dampak. Spreitzer menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis mendorong karyawan untuk membuat keputusan yang terdesentralisasi dalam organisasi yang memberi wewenang kepada karyawan tingkat bawah untuk secara aktif memainkan peran mereka dalam proses pengambilan keputusan (Spreitzer, 1995). Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang cenderung inklusif dianggap paling cocok karena di lingkungan tempat kerja seperti itu, suara didengar dan dihormati, beragam ide dan perspektif dihargai, dan karyawan didorong untuk melakukan dan memberikan kontribusi yang berguna bagi organisasi (Pless & Maak dalam Rantika dan Yustina, 2017). Peran pemimpin sangat penting untuk membangun dan memelihara lingkungan tertentu di tempat kerja. Hollander dalam Choi et al (2017) menekankan bahwa efektivitas pemimpin terletak pada pemberdayaan terhadap pengikut mereka dan memungkinkan pengaruh dua arah melalui mempromosikan pengikut tentang keterampilan dan tanggung jawab. Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan ulasan di atas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H3: *Inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *psychological empowerment*

Person job fit atau kesesuaian orang dengan pekerjaan dikaitkan dengan *employee wellbeing* karena tiga alasan. Pertama adalah persepsi dan persepsi membuat karyawan lebih puas dalam bekerja. Quinn dalam Choi et al (2017) menunjukkan bahwa persepsi membuat karyawan memiliki kemampuan dalam memenuhi tugas dan membantu karyawan mendapatkan lebih banyak kegembiraan dari pekerjaan mereka. Brkich et al. dan Singh dan Greenhaus (Choi et al, 2017) menemukan bahwa kecocokan yang antara keterampilan dan kemampuan karyawan dan persyaratan pekerjaan membuat karyawan senang dengan pekerjaan mereka. Kedua, saat karyawan memandang kecocokan antara kemampuan dan tuntutan pekerjaan, mereka mengalami lebih sedikit stres dan kelelahan (Singh dan Greenhaus dalam Choi et al, 2017) dan tidak merasa khawatir (Quinn dalam Choi et al, 2017). Dengan kata lain, persepsi kecocokan orang dengan pekerjaan dapat melemahkan efek kelelahan di tempat kerja (Hobfoll, 2017), sehingga meningkatkan *employee wellbeing*. Terakhir, Akkermans et al dalam Choi et al (2017) menyebutkan bahwa evaluasi diri positif karyawan akan kemampuan mereka berfungsi sebagai sumber daya pribadi. Sumber daya pribadi ini relevan karena merangsang perkembangan pertumbuhan pribadi dan pencapaian tujuan. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H4: *Person job fit* berpengaruh positif terhadap *employee wellbeing*.

Psychological empowerment atau pemberdayaan psikologis adalah konsep untuk meningkatkan efikasi diri dan motivasi intrinsik, yang terdiri dari empat dimensi kognitif, dampak, kompetensi, kebermaknaan, dan penentuan nasib sendiri (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990) dalam Rantika & Yustina (2017). Karyawan yang diberdayakan memiliki pengertian lebih besar terhadap makna dari pekerjaan mereka, terutama saat mereka merasa bahwa mereka memiliki tugas pekerjaan yang berharga. Makna di tempat kerja mendorong keterlibatan kerja dalam karyawan (Olivier & Rothmann dalam Rantika dan Yustina, 2017). Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan akan meningkatkan motivasi intrinsik mereka (Ryan & Desi, 2020). Ketika karyawan merasa yakin akan hal itu mereka dapat menangani tuntutan pekerjaan mereka (mereka memiliki efikasi diri yang tinggi), mereka akan mengalami perasaan senang. Dimensi lain, seperti penentuan nasib sendiri, juga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan (Ryan & Desi, 2020). Sedangkan dampak, didefinisikan sebagai karyawan yang percaya bahwa kemajuan dibuat untuk tujuan yang ditetapkan dan tindakan mereka dapat membuat perbedaan dalam organisasi mereka serta berkontribusi pada keterlibatan kerja (Stander & Rothmann dalam Rantika dan Yustina, 2017). Bhatnagar (2018) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berkorelasi positif dan signifikan dengan *employee wellbeing* melalui konteks *employee wellbeing* yang diteliti. Peneliti lain menemukan bahwa peningkatan perasaan *self efficacy* berkorelasi dengan *employee wellbeing* (Maslach et al dalam Rantika dan Yustina, 2017). Karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, mereka akan lebih aktif dan produktif, mereka akan termotivasi

memberikan yang terbaik untuk organisasinya dan sebagai hasilnya, mereka lebih terlibat dalam pekerjaannya sehingga berkontribusi terhadap *employee wellbeing*.

Berdasarkan uraian di atas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H5: *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee wellbeing*

Karyawan cenderung menyesuaikan diri agar sesuai dengan persyaratan pekerjaan mereka. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan yang kuat antara kepemimpinan dan *employee wellbeing* dan perilaku inovatif yang dimediasi oleh *person job fit* (Carmeli et al. 2010; Sharifirad 2013 dalam Choi et al, 2017). Studi sebelumnya mengevaluasi *person job fit* sebagai mediator antara *inclusive leadership* terhadap *employee wellbeing* dan perilaku inovatif. Pemimpin inklusif cenderung membina hubungan berkualitas tinggi dengan bawahan mereka. Menurut teori LMX (Graen Choi et al 2017), dalam kualitas hubungan dijelaskan bahwa preferensi pemimpin dan bawahan cocok. Hal lain menyebutkan bawahan diberikan sumber daya dan *support* dari pemimpin mereka (Eisenberger et al. 2017). Hal ini memungkinkan mereka untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan oleh karena itu persepsi mereka tentang kecocokan dengan pekerjaan meningkat, yang pada gilirannya berefek positif terhadap *employee wellbeing* dan perilaku inovatif. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H6: *person job fit* memediasi *inclusive leadership* dan *employee wellbeing*

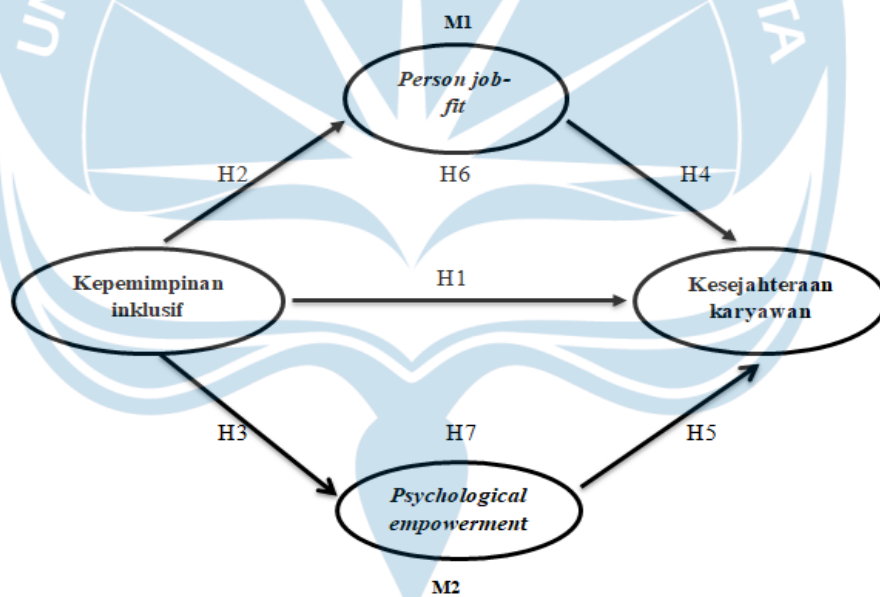
Psychological empowerment atau pemberdayaan psikologis adalah suatu keadaan yang mampu meningkatkan efikasi diri seseorang, sehingga merasa mampu untuk melakukan pekerjaan dan memperlancar keadaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi intrinsik yang dimanifestasikan dalam empat kognisi: makna, kompetensi, penentuan nasib diri dan dampak/pengaruh (Spreitzer, 1995) dalam Rantika dan Yustina (2017). Beberapa peneliti juga menyebutkan karyawan yang merasa mengalami pemberdayaan akan merasakan efikasi diri meningkat, keterlibatan kerja tinggi serta menjadi tidak mudah stres karena *support* yang dirasakan dan lingkungan kerja yang kondusif dan karyawan yang merasa dihargai keberadaannya termasuk mengalami pemberdayaan yang lebih besar yang pada akhirnya berkontribusi meningkatkan *employee wellbeing* (Randel et al., 2017). Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang cenderung inklusif dianggap paling cocok karena di lingkungan tempat kerja seperti itu suara didengar dan dihormati, beragam ide dan perspektif dihargai, dan karyawan didorong untuk melakukan dan berkontribusi yang berguna bagi organisasi (Pless & Maak dalam Choi et al, 2017). Peran pemimpin sangat penting untuk membangun dan memelihara lingkungan tertentu di tempat kerja. Hollander (Choi et al, 2017) menekankan bahwa efektivitas pemimpin terletak pada pemberdayaan terhadap pengikut mereka dan memungkinkan pengaruh dua arah melalui mempromosikan pengikut tentang keterampilan dan tanggung jawab. Pemimpin inklusif dianggap terbuka untuk mendengarkan dan menanggapi pendapat pengikut mereka, berbagi visi dan menghargai kontribusi mereka untuk organisasi

(Choiet al, 2017). Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan ulasan di atas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H7: *psychological empowerment* memediasi *inclusive leadership* dan *employee wellbeing*

G. Kerangka Pikir

Berdasarkan penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis diatas, maka penelitian ini menggunakan kerangka penelitian sesuai dengan gambar dibawah ini:



Gambar 2.1
Kerangka Pikir